Completing the Client Service Journey

# Legal Aid Ontario Business Plan

2004 - 2005

FEBRUARY 2004

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

# Message from the Chair

I am pleased to share our 2004-2005 Business Plan with you. The plan presents our vision for the coming year and sets out specific commitments that will lay the foundation for achieving that vision. This vision reflects our goal of ensuring excellence in accessibility and quality legal aid services for low-income Ontarians.

Together with our partners – private lawyers and community legal clinics – LAO serves more than one million people each year. We help 4,000 people every day through our duty counsel (lawyers available in courtrooms across the province), certificate services, staff offices and clinics.

LAO has evolved into a mature, client-focused organization. We've developed solid processes to ensure accountability, strong management information and analytical systems to support us.

Key features of our business plan include:

- implementation of the Total Service Network (TSN), a new technology process that will transform the way LAO does business with its clients and private lawyers who do legal aid work;
- rollout of the Client Access and Service Program (CASP) by adding criminal law offices, expanded duty counsel services, regional service networks, and innovative service arrangements with private lawyers;
- LAO's evolving relationship with community legal clinics, increasing local decision-making and flexibility while ensuring appropriate accountability with the goal of providing support for improving services to Ontario's increasingly diverse clients;
- establishment of LAO as a key independent partner in the interdependent justice system in Ontario.

Realizing our goals will require hard work, creativity, resources and working cooperatively together with our partners. This plan identifies some financial issues that LAO will continue to discuss with the provincial government. One of these issues is return to multi-year funding as is clearly provided under the *Legal Aid Services Act*. Our plan also includes a request for an increase in operational funding over each of the next three years and the opportunity to make a business case to access government minor capital funding in 2004-2005 and into the future specifically to keep current LAO's information technology and facilities infrastructure.

The coming year will certainly bring challenges. Under the directions set by LAO's Board of Directors and the commitment of our management, staff, community legal clinics and our partners and stakeholders, I have no doubt of our ability to achieve our goals. I invite you to read more details about our key initiatives.

Hon. Sidney B. Linden

Chair

## Legal aid – a cornerstone of Ontario's justice system

Legal Aid Ontario (LAO) and legal aid service providers are key partners of an accessible, fair, effective and efficient justice system. LAO and legal aid service providers ensure that poverty is not an insurmountable barrier to justice for low-income Ontarians.

Every day, LAO programs ensure representation to thousands of low-income Ontarians in almost every court and tribunal. LAO is the most significant funder or provider of criminal, family, mental health, social assistance, housing, refugee, and related legal services in the province.

Legal aid protects constitutional and legal rights and ensures fair and equal treatment for low-income people including:

- People facing criminal charges. Legal aid ensures these accused can protect their rights and that the criminal justice system functions effectively and fairly.
- Parents involved in child protection proceedings. When they are at risk of losing their children to society or crown wardship, legal aid helps ensure that those proceedings are fair to all litigants.
- Family law clients, the majority of whom are women, in court arguing basic issues of custody, access, or financial support for themselves or their children. Legal aid is necessary to protect the physical and economic security of women and children at risk. LAO places its highest priority on providing these services to victims of domestic violence.
- Clinic law clients and low-income communities who depend on legal aid to ensure they have access to crucial legal and social entitlements protecting the basic necessities of life.
- Refugee claimants. They rely on legal aid to ensure their refugee claims are adjudicated fairly.

### LAO's corporate status

Under the *Legal Aid Services Act*, 1998, LAO is an agency "independent from, but accountable to, the Government of Ontario."

### Board Of Directors

The Board of Directors is made up of a chair, five people selected by the Attorney General from a list of people recommended by the Law Society of Upper Canada, five people recommended by the Attorney General and the President of LAO as a non-voting member.

Independent boards of directors elected from their respective communities govern Ontario's 79 community legal clinics.

## Mandate

The *Legal Aid Services Act, 1998* states that LAO's mandate is to promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals by means of:

- Providing consistently high quality legal aid services in a cost-effective and efficient manner to low-income individuals throughout Ontario;
- Encouraging and facilitating flexibility and innovation in the provision of legal aid services, while recognizing the private bar as the foundation for the provision of legal aid services in the areas of criminal law and family law and clinics as the foundation for the provision of legal aid services in the area of clinic law;
- Identifying, assessing and recognizing the diverse legal needs of low-income individuals and of disadvantaged communities in Ontario; and
- Providing legal aid services to low-income individuals through a corporation that will operate independently from the Government of Ontario but within a framework of accountability to the Government of Ontario for the expenditure of public funds.

## Vision

Legal Aid Ontario will pursue its legislative mandate with the goal of achieving excellence in accessibility and quality of client service, effective relationships with service providers, and efficient, accountable and innovative use of resources.

## Legal aid services

In 2002-2003, LAO assisted more than one million low-income Ontarians across the province with a wide variety of legal problems. Each working day, LAO helps nearly 4,000 people – through representation in courts or tribunals, or by providing legal advice and brief legal services, such as document preparation.

| | |
|---|---|
| *Clinic Assists (Legal advice/brief services) | 122,122 |
| Duty Counsel Clients Assisted | 714,264 |
| Certificates issued | 106,622 |
| *Community Clinic Case Files Opened | 14,856 |
| *Clinic Referrals – People assisted | 63,854 |
| Total Number of Low-Income Ontarians Assisted | 1,021,718 |

*(*Clinic statistics are based on the calendar year 2002)*

Nearly 50,000 clients were assisted in 2002-2003 through a 24-hour telephone hotline advice service for persons who have been arrested.

Community legal clinics assisted over 200,000 low-income clients in 2002. In addition, LAO's community legal clinics distributed over two million pieces of public legal education material, opened 440 law reform files and opened 858 community development files.

## Legal aid clients

Legal Aid Ontario's clients are extremely poor with incomes of less than $29,000 for a family of four.

Based on the findings of a demographic study on eligibility for legal aid that was prepared for LAO in March 2002, families who qualify for legal aid are more likely to be a single parent family, to have an eldest member who is female, to have an eldest member who is a recent immigrant to Canada, to have a disabled member, to live in rented accommodation, to receive a large proportion of their income from transfer payments, to experience unemployment; and to work part-time.

## Legal aid service providers

### Private lawyers

I

In 2002-2003, 4,459 private bar lawyers served clients with legal aid certificates, and 1,887 private lawyers provided duty counsel services.

Duty counsel services are available in more than 70 provincial courthouses across Ontario, as well as in all satellite courts and approximately 33 fly-in locations in northern and remote areas. The expanded duty counsel program, operating in London, Hamilton and Oshawa, provided extended family law duty counsel services to more than 12,000 people in 2002-2003.

### Staff offices

LAO operates four permanent staff offices – one refugee law office in Toronto and three family law offices in Ottawa, Thunder Bay and Toronto. Each office has a director, several staff lawyers and paralegals.

### Community legal clinics and SLASSs

LAO funds and provides support to the lawyers and community legal workers in 79 community legal clinics who work to ensure the delivery of clinic law services across the province. LAO also supports 48 summer student positions for 17 weeks a year in clinics.

LAO also supports six student legal aid service societies (SLASS) where staff lawyers assist student volunteers in serving clients while learning the law. SLASSs are located in each of Ontario's university law schools.

## Legal aid volunteers

LAO and legal aid services benefit from the goodwill and hard work of the many volunteers who donate their time and expertise to improving our organization and the services we provide.

- Approximately 550 lawyers and community representatives sit on LAO's local area committees all across the province.
- Nearly 800 people serve on the boards of community legal clinics.
- Nearly 100 people serve on LAO's eight board advisory committees.
- Volunteers, most of whom are lawyers in private practice, also serve on the big case management exceptions committee, the group applications and test case committee and on the LAO LAW advisory group.

## Core businesses

The chart below summarizes LAO's core businesses and the major services provided by each.

| CLIENT SERVICES | SERVICE PROVIDER SUPPORT | CORPORATE & STRATEGIC OPERATIONS |
|---|---|---|
| 1. *Certificate Services.* Legal services provided by private bar lawyers to more than 106,000 new clients yearly. | 1. *Legal Accounts.* Pays accounts and authorizes disbursements to certificate service providers. | 1. *General Counsel.* Provides legal advice and services to LAO; decides client appeals. |
| 2. *Clinic Services.* 79 independent community clinics offer legal advice and services to over 200,000 clients/yr. | 2. *LAO LAW.* Provides legal research services to certificate panel members and duty counsel; produces a regular Internet newsletter on recent legal developments. | 2. *Information Technology.* Delivers and manages IT to 1,695 users at 150 locations. |
| 3. *Duty Counsel/Advice Lawyer Services.* Duty counsel offer advice and summary legal services to over 700,000 clients each year. | 3. *Clinic Services Office.* Supports clinics and SLASS by offering advice and assistance, reviewing and deciding clinic funding applications, co-ordinating training, managing group supports. | 3. *Finance.* Supplies financial services and support. |
| 4. *Staff Offices.* LAO offers service to clients through staff offices: the Refugee Law Office and three Family Law Offices. | 4. *Clinic Resource Office.* Offers practice and litigation support to clinics, student legal aid societies and certificate lawyers providing service in clinic law areas. | 4. *Investigations.* Investigates allegations of fraud against LAO; audits legal service providers' accounts; recovers funds. |
| 5. *Other Community-Based Services.* LAO teams up with Ontario law schools to provide service through Student Legal Aid Service Societies (SLASSs), and with native communities in the far North through the Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation. | 5. *Quality Service Office.* Measures performance against established standards, and facilitates and encourages continuous improvement. Facilitates program performance measurement at LAO's Provincial Office, and the expansion of quality initiatives to duty counsel, area offices and the bar. | 5. *Facilities and Support Services.* Manages leasing, [illegible] renovations, furniture and equipment acquisitions. |
| 6. *Innovative Services.* LAO is currently funding and monitoring several innovative pilots with community partners. | 6. *Big Case Management.* Supports certificate lawyers who have complex or high profile cases. | 6. *Human Resources.* Manages recruitment, HR and labour relations services; manages and co-ordinates training and learning programs. |
| 7. *Complaints.* Investigates and resolves client complaints. | | 7. *Policy, Planning and External Relations.* Provides policy/business analysis advice; directs corporate projects; facilitates strategic and annual business planning. |
| | | 8. *Communications and Public Affairs.* Communicates within and on behalf of LAO. |

## Our changing environment

In the last several years, LAO has been continually challenged to meet increasing demand in all key legal aid service areas with the same level of financial resources.

Like any large organization, LAO faces a range of external factors – some beyond our control – that influence both the kinds of services we provide and the ways we provide those services. But, LAO must still manage the delivery of services to respond to our clients' needs and changing demand.

Some of these factors which influence demand for legal aid services include legislative and policy change, demographic patterns, social and economic conditions and regional growth.

The "big picture" outlook for LAO in the year ahead is for:

- Growing demand for services in all key legal aid service areas, fuelled by increasing numbers of charges in the criminal system, legislative change and increased resources to prosecutions, Children's Aid Societies and police;
- Growing backlogs and delays in the criminal and family justice system and often the tribunal system;
- Regional shifts in the patterns of demand for legal aid services which correspond to local demographic and population changes resulting from the opening of the superjails and the regional consolidation of forensic, mental health and correctional facilities;
- An increasingly diverse client population with complex and overlapping legal and social needs.

## Criminal law services

Through the duty counsel and the certificate programs, LAO provides the majority of its services in criminal law matters. LAO's obligation to deliver criminal law services is set to a large degree by federal/provincial agreements, statutory requirements and constitutional obligations.

Between 1999-2000 and 2002-2003, the number of criminal charges in the Ontario Court of Justice increased by 13 per cent. The number of criminal charges increased last year by more than 22,000, representing an increase of approximately four per cent between 2001-2002 and 2002-2003.

LAO's experience shows that nine additional charges in the system translate into approximately one certificate. Although LAO has had some success in keeping certificate costs within budget, the increase in the number of charges over the last two years suggests an increase of more than 5,000 in the projected demand for criminal law certificates.

The number of people charged in criminal matters continues to increase. Between 1999 and 2002-2003, the total number of people charged in Ontario increased by more than 11,000.

Not only are there more charges being laid in Ontario, but also there are more charges per person being laid. In 2002, the number of charges increased to almost 1.95 per person.

LAO continues to monitor the effect of the *Youth Criminal Justice Act (YCJA)* on LAO's costs and services. So far, data shows a decrease in demand for certificates, for young offenders, particularly for minor property and failure to comply charges, since the *YCJA* took effect on April 1, 2003. The number of certificates issued in *YCJA* matters has declined by approximately 15 per cent in the first three months of this fiscal year over the same period a year ago. This reduction is offset by increases in other parts of the justice system.

While there is generally growing pressure on the criminal justice system throughout Ontario, some areas are experiencing higher demands related to factors such as demographics (age), increases in the numbers of police and Crown attorneys and the regional consolidation of jails, forensic and detention centres. Some of the areas where criminal charges are higher than the provincial average, from 1999-2000 to 2002-2003 include Barrie, Lindsay, Brampton, Brockville and Newmarket.

The rates for detaining people before their trials begin are a significant indicator for legal aid because eligibility for certificate coverage is closely linked to the likelihood of going to jail. The total number of adults kept in pre-trial custody increased 3.5 per cent between 2001-2002 and 2002-2003.

The provincial government recently announced the appointment of 15 new judges, 45 Crown Attorneys and increases to the number of other court support staff to address the backlog situation. In recognition of LAO's partnership role in addressing justice pressures, the government has also allocated an additional $1.34 million for legal aid costs for 2003-2004 and $3.4 million in 2004-2005.

## Family law services

Family law is the second largest category of legal aid certificates after criminal law. LAO's family law services break down into two areas:

- Child protection matters under the Child and Family Services Act (CFSA)
- Matters under the Family Law Act (FLA), the Children's Law Reform Act (CLRA), and the Divorce Act (DA)

**Child and Family Services Act (CFSA)**

*CFSA* cases are the largest growing area in legal aid family law services. Between 1999/2000 and 2002/2003, LAO's costs increased by 47 per cent, to $12.4 million from $8.5 million. This increase correlates strongly to increases in children's aid societies (CAS) resources and caseloads. CAS expenditures have increased by 152 per cent in the same time frames. LAO's ability to manage the growing costs in this area is restricted by the Supreme Court of Canada decision which found there is a constitutional obligation on the state to provide funded counsel to indigent parents in child protection cases.

Data from Ontario courts confirms that not only have the number of cases before the courts increased, but the number of orders has increased at an even sharper rate. The steepest increase in both cases and orders correlate with additional funding to the CAS and the amendments to the *CFSA*.

LAO's immediate concern is that resources provided to CAS are still rising, continuing the trend of increased demand for legal aid services. Funding for 2003/2004 has risen to $1.1 billion, a 13 per cent increase over the previous year. There is a direct correlation between increasing CAS caseloads and costs to the legal aid system.

Increasing CAS legal cases have created a significant backlog in family courts all over Ontario. The Ministry of the Attorney General has convened a Justice Summit that has made recommendations to reduce that backlog. LAO supports this initiative and is a full participant in the implementation of the Justice Summit recommendations.

**Family Law Act/Children's Law Reform Act/ Divorce Act**

By 2004/2005, the Family Court Rules and forms will apply to all Superior Courts of Justice in the province. Tied to this initiative is the expansion of Family Law Information Centres (FLIC) to the Superior Court to provide services to people without representation to assist in completing forms. The Ministry of the Attorney General expects LAO to provide advice lawyer services to help people complete these forms, a service that is not currently available in the Superior Court.

LAO will provide this service primarily through the advice lawyers in the FLICs in Ontario Court of Justice sites located close to Superior Court of Justice courthouses. This will increase the workload in those FLICs. No additional funds have been provided to the already taxed duty counsel budget.

## Immigration and refugee services

The number of refugees entering Canada and being referred to the Immigration and Refugee Board (IRB) peaked in 2001 and has been dropping nationally. In Ontario, however, the number has dropped only slightly because the proportion of refugees coming to Ontario has changed. Ontario's proportion rose from 49.6 per cent in 1999 to 67.4 per cent in 2002. Within the last year alone, the proportion of refugees coming to Ontario climbed from 63.5 per cent in 2001 to 67.4 per cent in 2002.

The IRB in Ontario has a large backlog of cases. This fact, coupled with changing practices at the IRB, has put pressure on LAO's refugee budget and services.

Over the last three years, the backlog at the IRB has been growing steadily, from 18,289 at the end of 2000 to 37,972 at the end of 2002. The IRB expects to process 19,000 claims this fiscal year, an increase of about 30 per cent over the number of claims processed over the previous year.

LAO provides legal services to refugees who are held in detention. Low risk detainees continue to be held in the Greater Toronto Area. High risk detainees who were formerly held at the Metro West Detention Centre are now scattered across the province. In the past, detention review services could be provided effectively and efficiently through staff duty counsel services provided by the Refugee Law office in Toronto. The decision to hold detainees in detention centres across the province has increased LAO's travel and disbursement costs. LAO is also facing challenges in these areas to find lawyers in different representation for these clients.

## Clinic services

### Social assistance

Social assistance (Ontario Works and Ontario Disability Support Program) trends are particularly important for clinic law for a number of reasons. First, these are the largest areas of service in clinic law, second, most clinic clients currently receive, have recently received or will likely receive assistance and, thirdly, eligibility for social assistance is closely related to LAO's eligibility criteria.

Although Ontario Works caseloads have substantially dropped in the last several years, the pattern of sharp declines ended in 2003 and recent trends show

caseloads on the rise again. Between December 2002 and March 2003, caseloads increased by 3.7 per cent. Demand for advocacy and casework remains a strong pressure. In fact, legal need in this area has substantially increased because of increasingly complex eligibility rules, stringent eligibility reviews and investigations, and pressures on the ODSP program. This means the volume of appeals to the Social Benefits Tribunal (SBT) has remained the same for several years despite the decline in caseloads.

The bulk of clinic social assistance casework involves claims for disability status under the ODSP (these areas represent 68 per cent of all appeals to the SBT). Despite some recent modest reforms, the process to determine ODSP disability are complex and inefficient. This has resulted in an explosive and unpredicted growth in the costs of medical disbursements for these cases.

### Housing

There has been an 18 per cent increase in the number of applications to the Ontario Rental Housing Tribunal in the last four years. Until 2000, there was a sharp rise in clinic activity on housing issues. Since then, activity has levelled off. Housing services, including advice, brief service and cases, make up between 22 and 24 per cent of all clinic individual services in a given year. Seventy per cent of all people who receive social assistance buy their shelter from private operators. There's still intense competition for lower priced housing in most parts of Ontario (particularly Toronto). Low income tenants are spending an increasing part of their incomes on rent which makes them increasingly vulnerable to losing their homes.

It is likely there will be constant caseload pressure on clinics in this area which may increase as the lowest income levels continue to drop in relation to shelter costs.

## Key corporate commitments 2004-2005

### Completing the client service journey

LAO's main corporate commitment in 2004/2005 will be the implementation of the Total Service Network (TSN), a change in technology and business process that helps fulfill LAO's goal of becoming the client focused organization it has been moving towards since 1999. TSN will improve services to our clients and service providers and will address critical business issues identified by external reviewers and auditors.

In the spring of 2004, LAO goes 'live' online with the new PeopleSoft® system. Clients will be able to receive full services through any area office, regardless of where an application for service might have originated. All area offices will have real time access to information through one web-based database.

TSN will make it easier for clients to get information they need. Clients will be able to "self test" for financial eligibility before going to an LAO office. Contribution agreements will be simplified so that there will be one document for clients to sign and one debt, regardless of how many issues clients have. LAO's area offices will have better Internet access to help provide faster and more efficient client service and referrals to other agencies by having access to community resources online.

Lawyers will understand their obligations to LAO and to clients, as well as LAO's obligations to them. Next fall, the implementation of an electronic lawyer portal will mark the beginning of the transition to a full e-business relationship with LAO. Lawyers will be able to submit their accounts electronically, and check on the status of their payments online.

### Client access and service program: Next steps

The key feature of last year's business plan was the Client Access and Service Program (CASP), a multi-year project that is diversifying how LAO delivers its legal services. Through this program, LAO is expanding the ways we deliver services to ensure enough flexibility to meet client need in the long term.

CASP will enable LAO to deliver the right service at the right time so that appropriate and cost effective levels of service are available to clients.

In 2004/2005, LAO will continue the work already begun in 2003/2004. Specific commitments include:

- Continuing local and regional analysis of gaps in service, and continuing to build regional legal aid service networks.

- Continuing to build and support the three criminal law offices LAO is establishing in 2003/2004.
- Exploring development of criminal staff services in Toronto to meet the unique needs of our largest urban area.
- Developing and implementing a new mandate for family law offices, and identifying expansion options and priorities.
- Developing and implementing service agreements with private lawyers in appropriate areas.
- Continuing to identify unique needs of vulnerable client groups and develop appropriate service responses.

**Duty Counsel**

- Increasing use of duty counsel in administrative tribunals, such as the Ontario Review Board, prison matters.
- Developing a volunteer student duty counsel program to assist in providing detention review services for immigration detainees.
- Considering further development of expanded duty counsel service model for provision of family law services beyond three original test sites.
- Continuing to provide support to the inmate appeal duty counsel program.

### Accessibility to linguistic/cultural communities

LAO will continue to take steps to ensure that legal aid services reach its most vulnerable client groups. Working together with LAO's community legal clinics and other organizations, LAO will look at ways of identifying affordable high quality translation and interpretation services.

### Innovations in services to Aboriginal communities

LAO will continue to build on its current initiatives to address the needs of Aboriginal clients, including:

- Providing support to Nishnawbe-Aski Legal Services through a renewed memorandum of understanding, and assisting it in improving its organizational structures.
- Building on the regional Aboriginal service networks initiated in North Bay.
- Providing Gladue training to duty counsel and staff lawyers in new criminal staff offices.

### Improving relationships with lawyers

The strategic vision outlines how the relationship to LAO's external service providers – namely, private lawyers - will be transformed. Quality of service to clients, client access, and cost effectiveness will be improved through the change in the relationship to our private lawyers who do legal aid work.

While over 4,000 lawyers billed LAO last year for certificate services, just over 1,000 of those lawyers billed us for 75 per cent of the work. We will start to build a new relationship with this group of lawyers, simplifying our billing practices, making it more attractive to do legal aid work, while building in new expectations with respect to the quality of work provided to LAO clients. Through our Quality Service Office, and our online research facility, LAO LAW, LAO will build supports to improve quality of service.

LAO wants to strengthen the supports it provides to lawyers who do legal aid work. Over the next year, lawyers will receive one identification number and sign one agreement outlining how they will provide legal aid services for LAO. In addition, LAO will increase its e-business service between lawyers and LAO area offices to improve efficiency and timeliness.

These changes mark a new direction in the relationship LAO has with lawyers. LAO is launching a marketing and training program targeted to lawyers to promote e-billing using TSN and increase the use of e-communications with provincial office and area offices through a dedicated access for lawyers.

### New lawyer outreach and recruitment strategy

Recruitment of new and young lawyers is essential to keep a strong legal aid services program for the future. LAO will:

- Develop orientation and training sessions for new lawyers who want to join the panel on how to do legal aid work.
- Initiate pilot partnerships with law firms and other public interest employers to develop a shared law student articling program.
- Evaluate current recruitment strategies: summer law student job program and LAO student awards program.

### Quality Service Office initiatives (QSO)

LAO will undertake the following commitments in 2004/2005:

- Panel standards: QSO will consult with lawyers on the development and implementation of panel standards for duty counsel and the certificate bar.
- Supports to lawyers: Develop or expand mentoring programs for certificate bar and duty counsel.
- Monitoring client satisfaction: QSO will report on client satisfaction data from surveys and complaints, to identify trends, barriers, and areas for improvement
- Lawyer recognition program: QSO will develop a legal aid lawyers' recognition program.
- Partnering with the Law Society of Upper Canada (LSUC): QSO will continue to foster positive relationships with LSUC's quality program staff and collaborate on LSUC's recognition of lawyers who act as mentors with LAO's mentoring programs and LAO in-house training.

### Strengthening our community legal clinics

The transformation of the clinic relationship began with changing the Clinic Funding Office (CFO) to the Clinic Services Office (CSO). LAO has moved from micro-management of clinics to allowing clinics greater flexibility in their business and decision-making processes. As a funder, LAO continues to ensure that accountability mechanisms are in place, while allowing greater financial flexibility to boards of directors. At the same time, where there are economies of scale, LAO provides system-wide services, like IT services, leasing and insurance.

The following are the commitments for 2004/2005:

### Working together on justice system issues

- Work with clinics to advance LAO's commitment to develop an improved partnership with tribunals and work towards streamlining administrative practices to improve client service and access to justice.

### Developing ways for clinics to measure results

- LAO and clinics are currently developing client services measures appropriate to clinics and clinic services. Next year, LAO will build on that initiative by collaborating with clinics on the development of outcome measures.

- LAO will also undertake an evaluation of the Ontario Rental Housing Tribunal duty counsel program and the two new specialty clinics.

**Strengthening case management and information management**

LAO is working with clinics to develop a case management and information management system that will capture all clinic services. This will provide essential planning information to both clinics and LAO. If economically feasible, this project will begin in 2004/2005.

**Improving supports to clinic practice**

LAO will continue to improve direct supports provided to clinics through dedicated LAO departments. Initiatives include:

- completing evaluation of court litigation support project provided through Clinic Resource Office and planning future directions of services.
- roll-out of new CRO website.
- completing re-organization of Clinic Services Office to provide better administrative and funding supports to clinics.

**Working together to improve access to legal aid services**

- LAO will work with clinics to advance its commitment to identify and develop strategies for accessing affordable high quality translation and interpretation services for all legal aid services. LAO may be able to negotiate for economies of scale with service providers.
- LAO will work with clinics to identify ways to improve access to services in remote and rural areas.

**Development of clinic component of comprehensive LAO equity plan**

- Equity and diversity were identified as major themes at the June 2003 Connections & Directions conference and have been identified as priority issues by clinics through the Association of Community Legal Clinics of Ontario. LAO and clinics will develop a comprehensive and concrete plan to improve client services and promote diversity in clinic staff and boards, as well as LAO staff.
- In 2004/2005, LAO will participate in a number of initiatives aimed at increasing its presence in the justice system. In particular, LAO will work with its partners in court services and the judiciary to address key issues

affecting courts. LAO will also support those working groups developed to reduce the backlogs in child protection matters in family courts, including the development of joint education programs with the Office of the Children's Lawyer and Ontario Association of Children's Aid Societies.

- LAO will provide duty counsel support to new courts established as part of the Justice Delay Reduction Initiative and will track its associated services and costs.
- In addition, LAO will work with clinics and other partners to improve access to justice through improving and making easier administrative practices and tribunals where considerable legal aid resources are devoted.

## Corporate supports to the strategic vision

TSN will bring many changes to LAO's corporate services. The following are the key commitments in 2004/2005 that will support LAO's front-line staff and external service providers to carry out their new roles:

### Information Technology

- Managing the implementation to the new TSN environment and the transition from previous information technology systems

### Finance

- Managing the transition to new processes after the implementation of TSN
- Continuing to work on the collection project, including:
    - Collecting on old debt secured by liens,
    - Establishing collection policies,
    - Supporting area offices by rolling-out pre-authorize payment program to clients with monthly payment agreements and
    - Supporting area offices by rolling-out debit card systems to reduce cash intake.

### Human Resources

- Conducting a corporate organizational review,
- Orientation and training programs for LAO staff to support TSN implementation.

### Supporting LAO volunteers

- Development of a volunteer management and support program using the experience of other sectors.
- Helping to improve the value of the contributions made by volunteers throughout LAO in service delivery and policy development.

### Facilities and support services

- Developing barrier-free accessibility policy statement.

## Performance measures and quality initiatives

In 2001-2002, LAO completed terms of reference for establishing quality assurance across the organization. The terms of reference considered the steps taken by legal aid organizations in other jurisdictions such as England and Australia, and recommended an approach for bringing a quality focus to LAO. It provided the blueprint for developing an overall framework for quality service and quality support. In 2002, LAO's Board of Directors approved the proposed framework and in January 2003, the new Quality Service Office (QSO) was created.

On January 31, 2003, the Board endorsed a quality vision that will serve as a cornerstone for LAO's quality initiatives:

> *"LAO strives to be a world leader in supporting and assuring excellence in high-quality legal aid services to clients and communities."*

### Client focus – performance measures

Provincial office departments are now in their third year of measuring and reporting on client service measures and the process has matured. Quarterly reports on results show that most departments are continuing to meet and are often exceeding their targets.

*QSO is working with provincial office departments to further refine and tailor their measures, and to add, where appropriate, the use of client surveys to the tools currently being used to measure quality.*

*Developing and reporting on client service measures is now expanding across LAO. Following a series of province-wide consultations, the implementation of client service measures for all LAO area offices was rolled out on April 1, 2003. Area offices are tracking and reporting on measures such as the amount of time that elapses between the receipt of a completed application and the issuing of a certificate or a refusal to a client. First reports are expected at fiscal year-end.*

QSO and CSO are currently working with community legal clinics on the *development of client service measures.*

### LAO outcome measures

LAO is currently in the process of taking performance measurement a step further with the development of measures that will track results in our legal service delivery areas: certificate program; duty counsel; clinics; SLASSs and staff offices. We will be focusing on results that show that LAO is meeting its primary objective of providing access to justice for low-income Ontarians. The measures will also focus on program sustainability, including the Certificate Management Program and Big Case Management.

### Client's rights and client surveys

In 2003/2004, QSO will develop a client and lawyer rights and responsibilities information document for refugee clients to serve as an education piece for vulnerable clients who may not otherwise know what to expect in terms of quality service. This initiative dovetails with LAO's commitment to conduct client surveys to assess if we are meeting clients' needs. Surveys have been developed for area offices and some provincial office departments, and will be carried out this year.

### Focus on quality standards for lawyers

Private lawyers doing certificate work are a vital part of providing legal services to low-income Ontarians. While LAO recognizes the invaluable contribution of dedicated legal aid lawyers, we believe that the quality of service will improve with the introduction of panel standards, starting with the refugee bar and duty counsel.

### Duty counsel standards

Between June 2002 and July 2003, QSO hosted five regional focus groups with supervisory duty counsel and duty counsel to build support on a number of proposed quality initiatives including panel standards, client surveys, performance feedback, and duty counsel surveys that would identify different issues.

### Clinics and SLASSs

By the end of 2002, the former Quality Assurance Program (QAP) had conducted comprehensive, one-week on-site reviews of the 70 existing clinics, providing extensive recommendations for improvement and follow-up on improvements. QAP also developed evaluation criteria for the Student Legal Aid Service Societies (SLASSs) that LAO supports at six Ontario law schools and in 2002/2003 all six SLASSs had comprehensive quality reviews.

In recognition of the quality experience of the clinic system, and with recommendations for improvement in place, in 2003/2004 QSO will develop and pilot a self-assessment tool for the clinics, based on the criteria used for on-site quality reviews. In 2004/2005, this tool will be implemented system-wide. A self-assessment tool for SLASSs is currently on the QSO agenda.

**Quality support on the Web**

The QSO has established a web presence on the LAO website and on The Source, LAO's intranet for LAO and clinic staff. Users can access information about the status of quality initiatives and can download materials such as clinic quality support bulletins and better practices.

## Accountability

Legal Aid Ontario is accountable to the public and the government for its use of public funds.

LAO's independence depends upon our ability to conclusively demonstrate that our mandate is being fulfilled to ensure that low-income Ontarians are receiving appropriate and high-quality legal aid services. The other part of the equation is to ensure the public's resources are spent appropriately and efficiently. Ontarians expect LAO to deliver accessible, innovative, cost effective, high-quality legal aid services all across the province – and the law in fact requires it.

LAO believes it is accountable to three significant constituencies: the provincial government, community stakeholders and the public. LAO is accountable to each of these for its services, finances, and the management of the legal aid system in Ontario.

LAO's accountability only begins with the *Legal Aid Services Act, 1998*. The Act establishes LAO's mission, mandate, framework for its planning and budgeting process and overarching structure of LAO's accountability to the provincial government. LAO provides regular reports on a wide range of financial matters.

The Act requires LAO to enter into a Memorandum of Understanding (MOU) with the Attorney General that sets out additional terms of LAO's accountability as a public agency.

A wide range of procedures, policies, tools and other reports complements the Act and the MOU.

The Provincial Auditor and ongoing program evaluations of our major programs also hold LAO accountable through a regular series of independent reviews.

**Independent evaluations – Provincial Auditor**

The Act appoints the Provincial Auditor as LAO auditor.

In the two years following the 2001 Provincial Auditor's value-for-money report, LAO launched a series of initiatives to fulfill the Auditor's recommendations. Major initiatives implemented during this period include:

- Development of comprehensive needs assessment strategy.
- Creation of dedicated business analysis unit.
- Comprehensive review of "Big Case Management" program.
- Further refinement of "Certificate Management Program", including target guidelines for certificate issuance.
- Development of Total Service Network.
- Development of numerous alternative service delivery models.
- Revised manual and procedures to determine legal aid eligibility.
- Major overhaul and improvement of accounts receivable system and collection process.
- Development of performance indicators and standards.

According to established practice, the Provincial Auditor did a follow-up review of LAO in 2003 to determine the status of actions taken on its recommendations. In 2003, the Provincial Auditor reported that:

"...action has been taken to implement the majority of our recommendations and action is in progress for the remaining recommendations."

***Program reviews***

The provincial government is conducting a four-year program evaluation of government programs and services. These evaluations are consistent with guidelines issued by Management Board Secretariat.

As part of this program, LAO is and will be subject to a regular series of program reviews. LAO's first evaluation was its corporate services in 2002. Evaluations are scheduled in 2003 for client services and in 2004 for clinic services.

**Accountability to the community**
LAO and its community legal clinics are key partners in the community and at every level of the provincial justice system across Ontario. LAO is also accountable to our community stakeholders for our services, finances, and the management of the legal aid system in Ontario.

**Advisory committees**
The Board recently revitalized its six original advisory committees and added an Aboriginal Services Committee and a French Language Services Committee. The committees now include stronger and broader representation of community service providers. Between them, there are approximately 100 lawyers, community agency representatives and clients sitting on these committees.

**Area committees**
LAO has a local area committee for each of its 50 local service areas. Approximately 700 lawyers and community lay representatives sit on these committees all across Ontario.

**Community legal clinics**
Community clinic boards represent their community and determine each clinic's priorities and services. Almost 800 people sit on the boards of community legal clinics.

## Funding pressures

LAO has operated on approximately the same provincial base funding since 1999/2000. LAO received $230-million in fiscal 2000 and $227-million in both the fiscal years of 2001 and 2002. The same level of funding continued for fiscal 2003. There have been no increases in provincial funding since April 1999. As a result, LAO has absorbed over $26.8-million of operating, inflationary and other pressures within our existing funding from the ministry. This represents 12 per cent of the $227-million provincial funding received annually, or 2.4 per cent annually.

LAO has also managed significant increases in demand for legal services without receiving increased funding. LAO has absorbed these pressures in the past. However, LAO no longer has the flexibility to absorb these in the future.

### Multi-year funding with annual five per cent increase

Both the *Legal Aid Services Act* and the Memorandum of Understanding with the provincial government recognize that LAO needs multi-year funding to plan and budget its services successfully. Legal Aid Ontario needs budgetary stability and predictability for at least three years because the lifecycle of the most financially significant legal aid services – certificates – is three years. Multi-year funding allows LAO to plan effectively over this cycle. Fixed, one-year funding creates financial uncertainty by reducing LAO's ability to plan in the second and third years of the cycle.

Multi-year funding has worked effectively for LAO in the past. When LAO was created, the province committed to three-year funding. This commitment provided LAO with the financial stability it needed to undertake its aggressive legal aid reform agenda and control the legal aid budget.

## Contact us:

Legal Aid Ontario
375 University Avenue, Suite 404
Toronto, ON
M5G 2G1
416-979-1446 Toll free: 1-800-668-8258
Fax: 416-979-8669
Email: info@lao.on.ca
Web site: www.legalaid.on.ca

*Ce document est disponible en français*

*Legal Aid Ontario receives financial support from the Government of Ontario*

Le service dans toute sa portée

# Aide juridique Ontario

## Plan d'activités

2004 - 2005

FÉVRIER 2004

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

# Message du président du conseil

J'ai le plaisir de vous faire part de notre plan d'activités pour l'exercice 2004-2005. Ce plan présente notre vision pour l'année à venir et décrit chacun des engagements pris pour qu'elle se concrétise. Cette vision illustre l'excellence à laquelle nous aspirons en ce qui concerne l'accessibilité et la qualité des services d'aide juridique offerts aux Ontariens et aux Ontariennes à faible revenu.

En collaboration avec ses partenaires, les avocats du secteur privé et les cliniques juridiques communautaires, Aide juridique Ontario sert plus d'un million de personnes chaque année. Nous aidons 4 000 personnes par jour par l'entremise de nos avocats de service (disponibles dans les tribunaux de la province), de nos bureaux d'avocats salariés et de nos cliniques, ainsi qu'aux termes de certificats d'aide juridique.

Aide juridique Ontario est aujourd'hui une organisation plus évoluée, axée sur les clients. Nous nous sommes dotés de moyens sûrs de garantir la responsabilité, une solide information de gestion et la capacité analytique voulue.

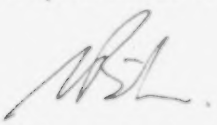
Voici les éléments qui forment la clef de voûte de notre plan d'activités :

- mise en œuvre de l'initiative de service intégré TSN, soit une nouvelle technologie qui transformera la façon dont nous traitons avec nos clients et avec les avocats du secteur privé qui font du travail en matière d'aide juridique;
- mise en œuvre du Programme d'accès et de services aux clients par l'ouverture de bureaux du droit criminel, l'élargissement des avocats de service, la création de réseaux de services régionaux et des arrangements novateurs avec les avocats du secteur privé;
- nouvelle relation avec les cliniques juridiques communautaires par une capacité décisionnelle et une souplesse accrues à l'échelle locale et une responsabilisation adéquate afin d'appuyer l'amélioration des services à une clientèle ontarienne de plus en plus diversifiée;
- promotion d'Aide juridique Ontario en tant qu'important partenaire autonome de l'appareil de justice interdépendant de l'Ontario.

Pour atteindre nos objectifs, nous devrons faire preuve d'ardeur au travail et de créativité, trouver les ressources nécessaires et travailler en étroite collaboration avec nos partenaires. Ce plan expose certaines questions financières dont Aide juridique Ontario continuera de débattre avec le gouvernement provincial, notamment le retour à un financement pluriannuel ainsi que le prévoit clairement la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. Notre plan renferme également une demande d'augmentation du budget de fonctionnement pour chacun des trois prochains exercices et sollicite l'occasion de préparer un dossier visant à obtenir du gouvernement une subvention pour immobilisations mineures en 2004-2005 et au cours d'exercices ultérieurs, dans le but précis d'assurer la modernité de la technologie de l'information et de l'infrastructure des installations d'Aide juridique Ontario.

L'année à venir apportera sûrement avec elle certains défis. Je suis toutefois persuadé que, forts de l'orientation donnée par le conseil d'administration d'Aide juridique Ontario ainsi que de la détermination de la direction, du personnel, des cliniques juridiques communautaires, de nos partenaires et des diverses parties intéressées, nous saurons atteindre nos buts. Je vous invite à poursuivre votre lecture afin d'en apprendre davantage sur nos grandes initiatives.

Le président du conseil,



Sidney B. Linden

## L'aide juridique : un pilier de la justice en Ontario

Aide juridique Ontario et les fournisseurs de services d'aide juridique sont les partenaires clés d'un système de justice accessible, équitable, efficace et efficient. Ils veillent à ce que la pauvreté ne soit pas un obstacle insurmontable à la justice pour les Ontariens et les Ontariennes défavorisés.

Chaque jour, les programmes d'Aide juridique Ontario procurent des services de représentation à des milliers d'Ontariens et d'Ontariennes à faible revenu devant presque tous les tribunaux. Aide juridique Ontario est dans notre province la plus importante source de financement ou de prestation de services concernant le droit criminel, le droit de la famille, les droits des malades mentaux, les droits sociaux, les droits des locataires, les droits des réfugiés et les services juridiques connexes.

L'aide juridique protège les droits constitutionnels et juridiques et assure un traitement juste et équitable aux personnes à faible revenu, y compris :

- les personnes faisant l'objet d'accusations criminelles, en veillant à ce qu'elles puissent faire valoir leurs droits et à ce que l'appareil de justice pénale fonctionne de manière efficace et équitable;
- les personnes impliquées dans des causes de protection de l'enfance qui risquent de voir leurs enfants sous la tutelle d'une société ou de la Couronne, en les aidant à assurer l'équité des procédures pour toutes les parties;
- les personnes, pour la plupart des femmes, qui s'en remettent aux tribunaux pour obtenir la garde de leurs enfants, le droit de visite ou un soutien financier pour elles-mêmes ou leurs enfants (l'aide juridique est nécessaire pour protéger la sécurité physique et financière des femmes et des enfants vulnérables; Aide juridique Ontario offre ces services en priorité aux victimes de violence familiale);
- les personnes et les collectivités défavorisées qui dépendent des cliniques d'aide juridique pour faire respecter leurs droits légaux et sociaux visant à satisfaire les besoins fondamentaux de la vie;
- les personnes qui revendiquent le statut de réfugié et qui s'en remettent à l'aide juridique pour que leurs demandes sont traitées en toute équité.

### Statut d'Aide juridique Ontario

*En vertu de la Loi de 1998 sur les services d'aide juridique, Aide juridique Ontario est une société « autonome par rapport au gouvernement de l'Ontario, mais elle lui rend des comptes ».*

### Conseil d'administration

*Son conseil d'administration se compose d'un président, de cinq membres choisis par le procureur général parmi une liste de personnes recommandées par le Barreau du Haut-Canada, de cinq membres recommandés par le procureur général et de la présidente d'Aide juridique Ontario en tant que membre sans droit de vote.*

Des conseils d'administration indépendants élus par la collectivité qu'ils servent régissent les 79 cliniques juridiques communautaires de l'Ontario.

## Mandat

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* donne à Aide juridique Ontario le mandat de faciliter l'accès à la justice de tous les Ontariens et Ontariennes à faible revenu :

- en leur fournissant d'une manière efficiente et économique des services d'aide juridique répondant toujours à de hautes normes de qualité;
- en encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique, tout en reconnaissant que les avocats du secteur privé sont à la base de ces services dans les domaines du droit criminel et du droit de la famille et que les cliniques jouent un rôle comparable dans leurs domaines de pratique;
- *en assurant la définition, l'évaluation et la prise en compte des besoins divers, sur le plan juridique, des personnes à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario;*
- *en exerçant ses activités en tant que société indépendante du gouvernement de l'Ontario, mais avec la responsabilité de lui rendre compte de l'utilisation des fonds publics.*

## Vision

Aide juridique Ontario s'acquittera de son mandat avec pour objectif l'excellence en matière de qualité et d'accès aux services, l'efficacité des relations avec ceux qui les fournissent et l'utilisation efficiente, responsable et novatrice de ses ressources.

## Services d'aide juridique

*En 2002-2003, Aide juridique Ontario a dispensé des services, dans l'ensemble de la province, à plus d'un million d'Ontariens et d'Ontariennes à faible revenu pour un vaste éventail de problèmes juridiques. Elle vient en aide à près de 4 000 personnes par jour ouvrable, que ce soit par leur représentation devant les tribunaux ou par la prestation de conseils juridiques et de services sommaires tels que la préparation de documents.*

| | |
|---|---|
| [1]Assistance par des cliniques (conseils juridiques et services sommaires) | 122 122 |
| Assistance par des avocats de service | 714 264 |
| Certificats délivrés | 106 622 |
| [1]Nouveaux dossiers de clients des cliniques juridiques communautaires | 14 856 |
| [1]Réorientation par les cliniques | 63 854 |
| N[ère] total d'Ontariens et Ontariennes à faible revenu ayant bénéficié d'une aide | 1 021 718 |

*(*Les statistiques des cliniques correspondent à l'année civile 2002.)*

Près de 50 000 personnes ont reçu une aide en 2002-2003 grâce à un service téléphonique spécial qui permet à ceux qui sont en état d'arrestation de recevoir des conseils 24 heures sur 24.

*Les cliniques juridiques communautaires ont aidé plus de 200 000 clients à faible revenu en 2002. Les cliniques communautaires d'Aide juridique Ontario ont aussi distribué plus de deux millions de documents destinés à l'éducation juridique du public et ouvert 440 nouveaux dossiers de réforme du droit et 858 dossiers de développement communautaire.*

## Clients de l'aide juridique

*Les clients d'Aide juridique Ontario sont extrêmement pauvres, leur revenu étant de moins de 29 000 $ pour une famille de quatre.*

*D'après les résultats d'une étude démographique sur l'admissibilité à l'aide juridique préparée pour Aide juridique Ontario en mars 2002, les familles qui ont droit à une aide juridique sont le plus souvent des familles monoparentales, celles dont le membre le plus âgé est une femme ou une personne ayant récemment immigré au Canada, celles qui comptent une personne handicapée, celles qui vivent dans un logement loué, celles dont une large part du revenu provient de paiements de transfert, celles qui n'ont pas de revenu d'emploi et celles dont les membres travaillent à temps partiel.*

## Fournisseurs de services d'aide juridique

### Avocats du secteur privé

*En 2002-2003, 4 459 avocats du secteur privé ont servi des clients aux termes d'un certificat d'aide juridique et 1 887 autres ont agi en qualité d'avocats de service.*

*En Ontario, des avocats de service sont disponibles dans plus de 70 tribunaux provinciaux, dans tous les tribunaux auxiliaires et en quelque 33 endroits isolés accessibles par avion. En 2002-2003, plus de 12 000 personnes ont bénéficié, dans le domaine du droit de la famille, du programme élargi d'avocats de service offert à London, à Hamilton et à Oshawa.*

### Bureaux d'avocats salariés

Aide juridique Ontario assure le fonctionnement de quatre bureaux permanents où travaillent ses propres avocats, soit le Bureau du droit des réfugiés de Toronto et trois bureaux du droit de la famille à Ottawa, à Thunder Bay et à Toronto. Chaque bureau est doté d'un directeur ou d'une directrice, de plusieurs avocats salariés et d'agents parajuridiques.

### Cliniques juridiques communautaires et sociétés étudiantes d'aide juridique

Aide juridique Ontario finance et soutient les avocats et les travailleurs juridiques communautaires de 79 cliniques qui assurent, dans l'ensemble de la province, la prestation de services relevant des domaines de pratique des cliniques. Aide juridique Ontario finance également 48 emplois d'été offerts chaque année dans les cliniques pour une période de 17 semaines.

*Aide juridique Ontario finance par ailleurs six sociétés étudiantes d'aide juridique au sein desquelles des avocats salariés aident des étudiants bénévoles à servir des clients pendant leurs études de droit. Il y a une société étudiante dans chacune des facultés de droit des universités ontariennes.*

## Bénévoles de l'aide juridique

*Aide juridique Ontario et les services d'aide juridique bénéficient de la bonne volonté et du dévouement des nombreux bénévoles qui prêtent leur temps et leur savoir-faire à l'amélioration de notre organisation et des services que nous fournissons.*

- *Quelque 550 avocats et membres de la collectivité font partie de comités régionaux qui représentent Aide juridique Ontario dans l'ensemble de la province.*
- Près de 800 personnes sont actives au sein des conseils d'administration des cliniques juridiques communautaires.

- Une centaine de personnes siègent aux huit comités consultatifs d'Aide juridique Ontario.
- Des bénévoles, pour la plupart des avocats du secteur privé, sont également membres du comité des exceptions issu du programme de gestion des causes majeures, du comité des recours collectifs et des causes types, ainsi que du groupe consultatif de LAO LAW.

## Fonctions principales

Le tableau suivant donne les principales fonctions d'Aide juridique Ontario et les grands services offerts dans le cadre de chacune.

| SERVICES AUX CLIENTS | SOUTIEN AUX FOURNISSEURS DE SERVICES | ACTIVITÉS INTERNES ET STRATÉGIQUES |
|---|---|---|
| 1. *Services fournis aux termes de certificats* Services juridiques fournis par des avocats du secteur privé à plus de 106 000 nouveaux clients par année. | 1. *Comptes juridiques* Un service paie les factures des avocats qui fournissent des services aux termes de certificats et autorise les débours. | 1. *Bureau de l'avocate générale* Ce service fournit des conseils et des services juridiques à Aide juridique Ontario et statue relativement aux appels interjetés par les clients. |
| 2. *Services fournis par les cliniques* Chaque année, 79 cliniques communautaires indépendantes fournissent des conseils et des services juridiques à plus de 200 000 clients. | 2. *LAO LAW* Un service de recherche en droit est offert aux avocats qui fournissent des services aux termes de certificats ainsi qu'aux avocats de service; un bulletin électronique sur les développements récents dans le domaine du droit est également produit. | 2. *Technologie de l'information* Un service fournit et gère les services d'informatique offerts à 1 695 utilisateurs en 150 endroits différents. |
| 3. *Avocats de service et avocats-conseils* Les avocats de service offrent chaque année des conseils et des services juridiques sommaires à plus de 700 000 clients. | 3. *Bureau des services aux cliniques* Ce service soutient les cliniques et les sociétés étudiantes d'aide juridique auxquelles il apporte aide et conseils, examine les demandes de financement des cliniques et prend les décisions appropriées à leur égard, coordonne la formation et gère le soutien collectif. | 3. *Finances* Un service fournit des services et un soutien financiers. |
| 4. *Bureaux d'avocats salariés* Aide juridique Ontario offre des services aux clients par l'entremise de ces bureaux d'avocats salariés : le Bureau du droit des réfugiés et les trois bureaux du droit de la famille. | 4. *Bureau de ressources des cliniques.* Ce service offre un soutien à la pratique et une aide au contentieux aux cliniques, aux sociétés étudiantes d'aide juridique et aux avocats fournissant des services aux termes de certificats dans les domaines de pratique des cliniques. | 4. *Enquêtes* Un service enquête sur les allégations de fraude à l'endroit d'Aide juridique Ontario, vérifie les factures des fournisseurs de services juridiques et effectue les recouvrements nécessaires. |
| 5. *Autres services communautaires* Aide juridique Ontario fait équipe avec les facultés de droit de l'Ontario, afin de fournir des services par l'entremise de sociétés étudiantes d'aide juridique, et avec les collectivités autochtones du Nord par l'intermédiaire de la Nishnawbe-Aski Legal Services | | 5. *Service des installations et du soutien* Ce service gère les baux, les déménagements, les rénovations et l'achat de meubles et de matériel. |
| | | 6. *Ressources humaines* Un service gère le recrutement, les ressources humaines et les relations de travail et assure la gestion et la coordination des programmes de formation et d'apprentissage. |
| | | 7. *Politiques, planification et relations extérieures* On recommande des politiques et analyse les activités, |

Corporation.

6. *Services novateurs* À l'heure actuelle, Aide juridique Ontario finance et observe plusieurs projets pilotes originaux entrepris avec ses partenaires communautaires.

7. Plaintes Un service fait enquête et résout les plaintes des clients.

5. *Service d'aide à la qualité* Ce service mesure le rendement en regard des normes établies et favorise et encourage l'amélioration continuelle. Il facilite la mesure du succès des programmes au Bureau provincial d'Aide juridique Ontario et étend les initiatives d'aide à la qualité aux avocats de service, aux bureaux régionaux et aux avocats du secteur privé.

6. *Gestion des causes majeures* Un service soutient les avocats qui fournissent des services aux termes de certificats dans des causes complexes ou attirant l'attention.

dirige les projets internes et favorise la planification stratégique et la planification annuelle des activités.

8. *Communications et relations publiques* Un service assure les communications au sein et à l'extérieur d'Aide juridique Ontario.

## Évolution du milieu

Depuis plusieurs années, Aide juridique Ontario doit répondre à une demande qui ne cesse de croître dans tous les secteurs clés des services d'aide juridique, alors que ses ressources financières demeurent quant à elles inchangées.

Ainsi que toute grande organisation, Aide juridique Ontario est soumise à un éventail de facteurs extérieurs, sur lesquels elle n'a parfois aucun pouvoir et qui se répercutent à la fois sur le type de services offerts et sur leurs modes de prestation. Il faut pourtant gérer la prestation des services de façon à répondre aux besoins des clients et à l'évolution de la demande.

Au nombre des facteurs qui influencent la demande en matière de services d'aide juridique, citons les modifications législatives et les changements de politiques, les tendances démographiques, le contexte social et la conjoncture économique, ainsi que la croissance régionale.

Voici ce que laisse présager dans l'ensemble la situation d'Aide juridique Ontario pour l'année à venir :

- une demande accrue dans tous les secteurs clés des services d'aide juridique, stimulée par le nombre croissant d'accusations dans le système pénal, par les modifications législatives et par l'augmentation des ressources consacrées aux poursuites, aux sociétés d'aide à l'enfance et à la police;
- davantage de retards et d'arriérés de travail dans l'appareil de justice pénale, les services de justice à la famille et, souvent, les tribunaux;
- une réorientation régionale des tendances de la demande en services d'aide juridique en raison de changements démographiques locaux attribuables, eux, à l'ouverture de superprisons et à la consolidation régionale des établissements correctionnels, de criminalistique et de santé mentale;
- une clientèle de plus en plus diversifiée avec des besoins juridiques et sociaux complexes qui se recoupent.

## Services relevant du droit criminel

À travers ses programmes d'avocats de service et de délivrance de certificats, Aide juridique Ontario fournit la majorité de ses services dans des causes relevant du droit criminel. Son obligation de dispenser des services de droit criminel est établie dans une large mesure aux termes d'ententes fédérales-provinciales, d'exigences législatives et de devoirs constitutionnels.

Entre 1999-2000 et 2002-2003, le nombre d'affaires criminelles dont est saisie la Cour de justice de l'Ontario s'est accru de 13 pour cent. Le nombre d'accusations criminelles a augmenté de plus de 22 000 l'an dernier, ce qui représente une hausse approximative de quatre pour cent entre 2001-2002 et 2002-2003.

L'expérience d'Aide juridique Ontario révèle que pour neuf accusations, c'est en moyenne un certificat qui est délivré. Bien qu'Aide juridique Ontario ait réussi à contenir les coûts des certificats dans les limites de son budget, l'augmentation du nombre d'accusations ces deux dernières années laisse supposer que la demande en certificats projetée pour les causes criminelles augmentera de plus de 5 000.

Le nombre de personnes accusées dans des affaires criminelles continue de grimper. Entre 1999 et 2002-2003, le nombre total de personnes accusées en Ontario s'est accru de plus de 11 000.

Non seulement les accusations portées en Ontario se multiplient, mais il en est ainsi également pour le nombre d'accusations par personne. En 2002, le nombre d'accusations a augmenté de près de 1,95 par personne.

Aide juridique Ontario continue à surveiller l'effet de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* sur les coûts et les services d'Aide juridique Ontario. Les données recueillies jusqu'à présent indiquent que depuis l'entrée en vigueur de la Loi, le 1er avril 2003, la demande en certificats a baissé pour les jeunes contrevenants, particulièrement pour les accusations mineures pour infractions contre les biens et pour défaut de se conformer. Le nombre de certificats délivrés relativement à des affaires relevant de la loi précitée a diminué de quelque 15 pour cent au cours des trois premiers mois de l'exercice par rapport à la même période il y a un an. En revanche, cette réduction est neutralisée par des augmentations dans d'autres domaines de la justice.

Bien que la pression exercée sur le système de justice pénale pèse généralement de plus en plus lourd dans l'ensemble de Ontario, certains secteurs connaissent une plus forte demande qui s'explique par des facteurs démographiques (l'âge), par l'accroissement des effectifs policiers et du nombre d'avocats de la Couronne et par la consolidation régionale des prisons et des centres de criminalistique et de détention. Barrie, Lindsay, Brampton, Brockville et Newmarket figurent au nombre des villes où le nombre d'accusations criminelles dépasse la moyenne provinciale pour la période de 1999-2000 à 2002-2003.

Les taux de détention avant le début d'un procès sont un indicateur important de l'aide juridique dans la mesure où l'admissibilité à un certificat est étroitement liée au risque d'incarcération. Le nombre total d'adultes détenus avant leur procès a grimpé de 3,5 pour cent entre 2001-2002 et 2002-2003.

Le gouvernement provincial a récemment annoncé la nomination de 15 nouveaux juges et de 45 avocats de la Couronne, ainsi qu'une augmentation des autres personnels de soutien des tribunaux afin de rattraper les arriérés de travail. Reconnaissant qu'Aide juridique Ontario assume sa part des pressions exercées sur la justice, le gouvernement a également alloué à l'organisme une somme supplémentaire de 1,34 million de dollars au titre des coûts de l'aide juridique pour l'exercice 2003-2004 ainsi que 3,4 millions de dollars pour 2004-2005.

## Services relevant du droit de la famille

Les causes relevant du droit de la famille sont au second rang, après les causes de droit criminel, parmi celles qui nécessitent la délivrance de certificats d'aide juridique. Les services relatifs au droit de la famille offerts par Aide juridique Ontario se répartissent en deux domaines :

- les affaires de protection de l'enfance visées par la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*;
- les affaires visées par la *Loi sur le droit de la famille*, la *Loi portant réforme du droit de l'enfance* et la *Loi sur le divorce*.

### Loi sur les services à l'enfance et à la famille

Les causes visées par la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* forment le plus grand domaine actuellement en croissance des services dispensés en vertu du droit de la famille. Entre 1999-2000 et 2002-2003, les coûts d'Aide juridique Ontario, qui se chiffraient à 8,5 millions de dollars au début de cette période, se sont accrus de 47 pour cent, passant ainsi à 12,4 millions de dollars. Cette majoration est en étroite corrélation avec l'augmentation des ressources des sociétés d'aide à l'enfance et du nombre de cas qui y sont traités. Celles-ci ont vu leurs dépenses augmenter de 152 % au cours de cette même période. La capacité d'Aide juridique Ontario à gérer les coûts croissants dans ce domaine est restreinte par la décision par laquelle la Cour Suprême du Canada a reconnu l'obligation constitutionnelle de l'État de fournir à ses frais des services d'avocats aux parents démunis impliqués dans des affaires de protection de l'enfance.

Les renseignements obtenus des tribunaux de l'Ontario confirment non seulement une hausse du nombre de cas dont ils sont saisis mais également une augmentation encore plus importante du nombre d'ordonnances. L'augmentation brusque du nombre de causes et d'ordonnances est liée au financement supplémentaire versé aux sociétés d'aide à l'enfance et aux modifications apportées à la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*.

Le souci immédiat d'Aide juridique Ontario est que les ressources fournies aux sociétés d'aide à l'enfance continuent d'augmenter, phénomène qui maintient à la hausse la tendance de la demande en services d'aide juridique. Le financement pour 2003-2004 a atteint 1,1 milliard de dollars, soit 13 pour cent de plus que l'exercice précédent. Il existe un lien direct entre l'accroissement du nombre de cas des sociétés d'aide à l'enfance et les coûts de l'aide juridique.

Les causes de protection de l'enfance ont créé un important arriéré de travail au sein des tribunaux de la famille dans l'ensemble de l'Ontario. Le ministère du Procureur général a tenu un sommet sur la justice pour recommander des moyens de rattraper ce retard. Aide juridique Ontario appuie cette initiative et

participe pleinement à la mise en œuvre des recommandations faites lors de cette rencontre au sommet.

**Loi sur le droit de la famille; Loi portant réforme du droit de l'enfance; Loi sur le divorce**

D'ici 2004-2005, les règles et les formulaires de la Cour de la famille seront les mêmes pour tous les bureaux de la Cour supérieure de justice de l'Ontario. Cette initiative s'accompagne de l'intégration de centres d'information sur le droit de la famille à la Cour supérieure pour les personnes qui ne bénéficient pas d'une représentation et qui ont besoin d'aide pour remplir des formulaires. Le ministère du Procureur général s'attend à ce qu'Aide juridique Ontario mette à la disposition de ces personnes des avocats-conseils qui pourront dispenser ce type de service, actuellement inexistant à la Cour supérieure. Aide juridique Ontario assurera ce service essentiellement par l'entremise d'avocats-conseils rattachés aux centres d'information sur le droit de la famille dans les bureaux de la Cour de justice de l'Ontario situés à proximité des palais de justice de la Cour supérieure. Ceci augmentera la charge de travail des centres d'information, alors qu'aucune somme supplémentaire n'a été versée au budget d'ores et déjà grevé qu'est celui des avocats de service.

## Services aux immigrants et aux réfugiés

Le nombre de réfugiés entrant au Canada et adressés à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, qui avait atteint un sommet en 2001, a chuté à l'échelle nationale. En Ontario, cependant, ce nombre n'a baissé que légèrement du fait de l'évolution de la proportion de réfugiés qui y viennent. Cette proportion a augmenté, passant de 49,6 pour cent en 1999 à 67,4 pour cent en 2002. Pendant la dernière année de cette période seulement, la proportion de réfugiés qui viennent en Ontario a grimpé de telle sorte qu'elle est passée de 63,5 pour cent en 2001 à 67,4 pour cent en 2002.

En Ontario, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié a un important arriéré de cas. Cet état de choses, associé à l'évolution des pratiques de la Commission, exerce une pression sur le budget et les services qu'Aide juridique Ontario destine aux réfugiés.

Ces trois dernières années, l'arriéré de cas portés devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié s'est amplifié de manière constante, passant de 18 289 à la fin de 2000 à 37 972 à la fin de 2002. La Commission s'attend à traiter 19 000 demandes pendant l'exercice en cours, une augmentation d'environ 30 pour cent par rapport au nombre de demandes traitées l'exercice précédent.

Aide juridique Ontario dispense des services juridiques aux réfugiés qui sont gardés en détention. Les détenus à faible risque sont gardés dans la région du

Grand Toronto. Ceux à risque élevé, autrefois gardés au Metro West Detention Centre, sont aujourd'hui éparpillés dans la province. Par le passé, les services de révision des motifs de la garde pouvaient être offerts de manière efficace et efficiente par l'entremise d'avocats de service mis à disposition par le Bureau du droit des réfugiés de Toronto. La décision de garder des personnes dans les centres de détention de la province a fait croître les frais de déplacement et les débours d'Aide juridique Ontario, qui par surcroît a de la difficulté, dans ces régions, à trouver des avocats pour représenter ces clients dans différents domaines du droit.

## Services des cliniques

### Aide sociale

Les tendances de l'aide sociale (Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées) sont particulièrement importantes pour le domaine de pratique des cliniques, ceci pour différentes raisons. D'abord, l'aide sociale représente le plus grand domaine de services dispensés dans les cliniques; deuxièmement, les clients des cliniques, pour la plupart, sont déjà des prestataires de l'aide sociale, l'ont été récemment ou sont susceptibles de le devenir; et troisièmement, l'admissibilité à l'aide sociale est intimement liée aux critères d'admissibilité d'Aide juridique Ontario.

Bien que le nombre de cas découlant du programme Ontario au travail ait diminué considérablement ces dernières années, la tendance caractérisée par de fortes baisses a cessé en 2003 et les tendances récentes affichent de nouveau un nombre de cas en hausse. Entre décembre 2002 et mars 2003, le nombre de cas s'est accru de 3,7 pour cent. La demande en services de défense des droits et en assistance individuelle continue de se répercuter lourdement sur les ressources. En fait, les besoins juridiques dans ce domaine se sont intensifiés de manière substantielle en raison des règles d'admissibilité de plus en plus complexes, des processus rigoureux de révision et d'examen de l'admissibilité et des pressions exercées sur le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH). Aussi le volume d'appels interjetés devant le Tribunal de l'aide sociale est-il demeuré inchangé pendant plusieurs années malgré la diminution du nombre de cas.

Les cas traités en cliniques relativement à l'aide sociale concernent le plus clair du temps des demandes de reconnaissance de l'état de personne handicapée présentées en vertu du POSPH (ces cas représentent 68 pour cent de l'ensemble des appels introduits au Tribunal de l'aide sociale). Malgré les modestes réformes réalisées récemment, le processus employé pour déterminer l'admissibilité au POSPH reste complexe et inefficace. Ceci a entraîné une croissance extraordinaire et imprévue des débours médicaux pour ces cas.

### Logement

Le nombre de demandes présentées au Tribunal du logement de l'Ontario a connu une hausse de 18 pour cent ces quatre dernières années. Jusqu'à 2000, il y a eu une montée abrupte de l'activité des cliniques en matière de logement mais cette activité s'est stabilisée depuis. Les services de logement, y compris les conseils, les services sommaires et les cas, forment de 22 à 24 pour cent des services individuels dispensés dans les cliniques au cours d'une année donnée. Soixante-dix pour cent des personnes qui touchent l'aide sociale achètent leur habitation à des exploitants privés. Les gens continuent de se disputer férocement le logement à prix abordable dans la plupart des régions de l'Ontario (particulièrement à Toronto). Les locataires à faible revenu consacrent une part croissante de leur budget au loyer et mettent ainsi en péril leur capacité à conserver leur logis.

Selon toute probabilité, le fardeau des cas relevant de ce domaine continuera à peser sur les cliniques et ce phénomène risque même de s'intensifier si les niveaux de revenu les plus bas continuent à baisser en proportion du coût du logement.

## Principaux engagements pour 2004-2005

### Le service dans toute sa portée

Le principal engagement d'Aide juridique Ontario pour 2004-2005 sera la mise en œuvre de l'initiative de service intégré TSN (Total Service Network), un changement dans la technologie et les opérations qui permettra à Aide juridique Ontario d'atteindre plus rapidement l'objectif qu'elle vise depuis 1999 – mettre les clients au premier plan. L'initiative TSN améliorera les services à nos clients et à nos fournisseurs et résoudra les problèmes opérationnels cruciaux définis par des examinateurs et des vérificateurs externes.

Au printemps de 2004, Aide juridique Ontario sera accessible en ligne en temps réel grâce au nouveau système PeopleSoft[MD]. Les clients auront alors accès à tous les services dans n'importe quel bureau régional, peu importe l'endroit où leur demande aura été faite à l'origine. Tous les bureaux régionaux auront un accès en temps réel à l'information dans une base de données sur le Web.

L'initiative de service intégré TSN permettra aux clients d'obtenir plus facilement les renseignements dont ils ont besoin. Ceux-ci pourront vérifier eux-mêmes leur admissibilité financière avant de se présenter à un bureau d'Aide juridique Ontario. Les ententes de contribution seront simplifiées de façon telle que les clients n'auront qu'un document à signer et une dette globale, sans égard au nombre de litiges. Les bureaux régionaux d'Aide juridique Ontario disposeront d'un meilleur accès à Internet et pourront notamment accéder en ligne aux ressources communautaires, ce qui leur permettra d'assurer un service à la clientèle plus prompt et plus efficace et d'aiguiller les clients vers d'autres organismes.

Les avocats comprendront leurs obligations envers Aide juridique Ontario et envers leurs clients, ainsi que celles d'Aide juridique Ontario envers eux. L'automne prochain, la mise en œuvre d'un portail électronique pour les avocats marquera le début de la transition vers une liaison électronique complète avec Aide juridique Ontario. Les avocats pourront présenter leurs factures par voie électronique et savoir, en effectuant une vérification en ligne, où en est leur règlement.

### Programme d'accès et de services aux clients : prochaines étapes

Le volet clé du plan d'activités de l'an dernier a été le Programme d'accès et de services aux clients, un projet pluriannuel dans le cadre duquel Aide juridique Ontario diversifie ses méthodes de prestation de services. Plus précisément, ce programme nous permet de multiplier les moyens que nous employons pour dispenser nos services afin d'avoir la souplesse requise pour répondre à long terme aux besoins des clients.

Le Programme rendra Aide juridique Ontario à même de fournir le service approprié au moment opportun pour que les clients puissent bénéficier de services adéquats de façon économique.

En 2004-2005, Aide juridique Ontario poursuivra le travail entrepris en 2003-2004. Nos engagements spécifiques comprennent les suivants :

- l'analyse continue, à l'échelon local et régional, de l'écart à combler dans les services et le développement permanent de réseaux de services d'aide juridique;
- le développement et le soutien continus des trois bureaux du droit criminel qu'Aide juridique Ontario établit en 2003-2004;
- l'éventuelle mise en place de services de criminalistes à Toronto afin de répondre aux besoins uniques de notre plus vaste région urbaine;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau mandat pour les bureaux du droit de la famille et la définition des possibilités d'expansion et des priorités;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'ententes de services avec les avocats du secteur privé dans les régions appropriées;
- la définition permanente des besoins uniques des groupes de clients vulnérables et l'élaboration de services adéquats.

**Avocats de service**

- le recours plus fréquent aux avocats de service dans les tribunaux administratifs tels que la Commission ontarienne d'examen et dans les affaires carcérales;
- l'élaboration d'un programme d'avocats de service bénévoles pour aider à fournir des services de révision des motifs de détention aux personnes sous la garde des services d'immigration;
- l'éventuel développement du rôle élargi des avocats de service pour la prestation de services de droit de la famille en dehors des trois premiers bureaux pilotes;
- le soutien continu au programme d'assistance par un avocat de service pour les appels interjetés par les détenus.

### Accessibilité des services aux communautés linguistiques et culturelles

Aide juridique Ontario continuera à prendre des mesures pour que les services d'aide juridique rejoignent ses groupes de clients les plus vulnérables. En collaboration avec ses cliniques juridiques communautaires et avec d'autres organisations, Aide juridique Ontario examinera des moyens de trouver des services de traduction et d'interprétation de qualité.

### Innovations dans les services aux communautés autochtones

Aide juridique Ontario poursuivra les initiatives entreprises pour répondre aux besoins des clients autochtones, notamment :

- le soutien à Nishnawbe-Aski Legal Services dans le cadre d'un protocole d'entente renouvelé et d'une aide à l'amélioration de ses structures organisationnelles;
- la mise à profit des réseaux de services aux Autochtones mis sur pied à North Bay;
- la prestation d'une formation au système Gladue aux avocats de service et aux avocats salariés dans les nouveaux bureaux du droit criminel.

### Amélioration des relations avec les avocats

La vision stratégique précise en quoi la relation avec les fournisseurs de services externes d'Aide juridique Ontario – les avocats du secteur privé – sera transformée. La qualité des services aux clients, l'accès aux clients et la rentabilité seront améliorés grâce au changement qui fera évoluer les rapports que nous entretenons avec les avocats du secteur privé qui effectuent du travail juridique.

Si plus de 4 000 avocats ont facturé à Aide juridique Ontario des services dispensés aux termes de certificats l'an dernier, ils ont été un peu plus d'un millier à nous facturer 75 pour cent du travail effectué. Nous commencerons à bâtir une nouvelle relation avec ce groupe d'avocats, ce qui nous permettra de simplifier nos pratiques de facturation et d'inciter plus d'avocats à faire du travail juridique, ceci tout en créant de nouvelles attentes à l'égard de la qualité du travail réalisé pour nos clients. Par l'entremise de notre Service d'aide à la qualité et de notre outil de recherche en ligne, LAO LAW, nous créerons les soutiens nécessaires pour améliorer la qualité du service.

Aide juridique Ontario souhaite raffermir les soutiens offerts aux avocats qui effectuent du travail d'aide juridique. L'an prochain, les avocats recevront un numéro d'identification et signeront une entente précisant les modalités des services qu'ils fourniront à Aide juridique Ontario. De plus, Aide juridique Ontario rehaussera son service de liaison électronique entre les avocats et ses bureaux régionaux afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais.

*Ces changements marquent une nouvelle orientation de la relation qu'Aide* juridique Ontario entretient avec ses avocats. Nous entreprenons à présent un programme de marketing et de formation ciblant les avocats afin de promouvoir la facturation électronique rendue possible par l'initiative de service intégré TSN et d'accroître l'utilisation des communications électroniques avec le bureau provincial et les bureaux régionaux au moyen d'un accès réservé aux avocats.

**Nouvelle stratégie d'approche et de recrutement des avocats**

Le recrutement d'un nouveau noyau de jeunes avocats est indispensable pour préserver la pérennité d'un programme de services d'aide juridique vigoureux. Aussi allons-nous :

- préparer, à l'intention des nouveaux avocats qui souhaitent intégrer notre groupe de fournisseurs de services externes, des séances d'orientation et de formation afin de leur apprendre comment aborder le travail d'aide juridique;
- créer des partenariats pilotes avec des cabinets d'avocats et d'autres employeurs du secteur public afin d'élaborer un programme à frais partagés de stages en droit;
- évaluer les stratégies actuelles de recrutement : le programme d'emplois d'été pour étudiants en droit et le programme de bourses d'études d'Aide juridique Ontario.

**Initiatives du Service d'aide à la qualité (SAQ)**

Aide juridique Ontario honorera les engagements suivants en 2004-2005 :

- normes pour les fournisseurs de services externes : le SAQ consultera les avocats sur l'élaboration et la mise en œuvre de normes régissant les fournisseurs de services externes pour les avocats de service et les avocats acceptant les certificats;
- soutiens aux avocats : concevoir de nouveaux programmes de mentorat pour les avocats acceptant les certificats et pour les avocats de service ou élargir les programmes qui existent déjà dans ce domaine;
- surveillance de la satisfaction des clients : le Service d'aide à la qualité communiquera les renseignements sur la satisfaction de la clientèle issus d'enquêtes et de plaintes afin de définir les tendances, les obstacles et les points à améliorer;

- *programme de mentions pour les avocats : le Service d'aide à la qualité mettra sur pied un programme de* mentions pour les avocats de l'aide juridique;
- collaboration avec le Barreau du Haut- Canada (BHC) : le Service d'aide à la qualité continuera à promouvoir des relations positives avec le personnel du BHC responsable du programme d'assurance de la qualité et à collaborer au programme de mentions de ce dernier pour les avocats qui remplissent les fonctions de mentor dans le cadre des programmes de mentorat et de formation interne d'Aide juridique Ontario.

**Renforcer nos cliniques juridiques communautaires**

La relation avec les cliniques a commencé à se transformer lorsque le Bureau de financement des cliniques est devenu le Bureau des services aux cliniques. Aide juridique Ontario, qui assurait auparavant la micro-gestion des cliniques, a donné à celles-ci davantage de flexibilité dans l'administration de leurs affaires et dans leurs décisions. En tant que bailleur de fonds, Aide juridique Ontario continue, à ce jour, à veiller à ce qu'elles aient en place les mécanismes nécessaires à la reddition des comptes, tout en accordant une plus grande souplesse financière à leurs conseils d'administration. En même temps, lorsqu'il y a des économies d'échelle, Aide juridique Ontario fournit des services dans l'ensemble du système, comme les services de technologie de l'information, de location-bail et d'assurance.

Les engagements suivants ont été pris pour 2004-2005 :

**Travailler ensemble pour améliorer le système de justice**

- Travailler avec les cliniques pour faire progresser l'engagement par lequel Aide juridique Ontario veut former un partenariat plus solide avec les tribunaux et travailler à la rationalisation des pratiques administratives afin d'améliorer le service à la clientèle et l'accès à la justice.

**Proposer aux cliniques des moyens d'évaluer les résultats**

- Aide juridique Ontario et les cliniques préparent actuellement des méthodes d'évaluation du service à la clientèle adaptées aux cliniques et aux services qu'elles dispensent. L'an prochain, Aide juridique Ontario s'appuiera sur cette initiative en collaborant avec les cliniques à l'élaboration de méthodes d'évaluation des résultats.

- Aide juridique Ontario entreprendra également l'évaluation du programme d'avocats de service du Tribunal du logement de l'Ontario et des deux nouvelles cliniques spécialisées.

**Renforcer la gestion de cas et la gestion de l'information**

Aide juridique Ontario travaille avec les cliniques pour mettre au point un système de gestion de cas et de gestion de l'information qui couvrira tous les services des cliniques. Ceci fournira des renseignements essentiels à la planification aux cliniques et à Aide juridique Ontario. Dans la mesure où il est faisable sur le plan économique, ce projet débutera en 2004-2005.

**Améliorer les soutiens aux cliniques**

Aide juridique Ontario continuera à améliorer les soutiens directs aux cliniques dans le cadre de ses services spéciaux. Les initiatives suivantes ont été prises à cette fin :

- terminer l'évaluation du projet de soutien judiciaire dans les tribunaux fourni par l'intermédiaire du Bureau de ressources des cliniques (BRC) et planifier l'orientation future des services;
- déployer le nouveau site Web du BRC;
- terminer la réorganisation du BRC pour offrir un meilleur soutien administratif et financier aux cliniques.

**Travailler ensemble pour améliorer l'accès aux services d'aide juridique**

- Aide juridique Ontario travaillera avec les cliniques pour donner suite à son engagement concernant l'élaboration de stratégies favorisant l'accès à des services de traduction et d'interprétation de qualité à prix abordable pour tous les services d'aide juridique. Aide juridique Ontario pourra éventuellement négocier des économies d'échelle avec les fournisseurs de services;
- Aide juridique Ontario unira ses efforts à ceux des cliniques pour trouver des moyens d'améliorer l'accès aux services dans les régions rurales et éloignées.

**Préciser le rôle des cliniques dans le plan d'équité global d'Aide juridique Ontario**

- L'équité et la diversité ont été les principaux thèmes retenus lors de la conférence « Concertation et orientation » de juin 2003 et les cliniques, par l'intermédiaire de l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario, ont de leur côté précisé qu'il s'agissait là de questions prioritaires. Aide juridique

Ontario et les cliniques élaboreront un plan global et concret pour améliorer les services aux clients et promouvoir la diversité du personnel au sein des cliniques, de leurs conseils d'administration et d'Aide juridique Ontario.

- En 2004-2005, Aide juridique Ontario participera à diverses initiatives visant à accroître sa présence dans le système de justice. En particulier, Aide juridique Ontario travaillera avec ses partenaires des services judiciaires et de la magistrature pour aborder les grandes questions qui touchent les tribunaux. Aide juridique Ontario soutiendra également les groupes d'étude formés pour réduire les arriérés de travail dans les affaires de protection de l'enfance relevant des tribunaux de la famille, y compris la création de programmes d'éducation en collaboration avec le Bureau de l'avocat des enfants et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance.
- Aide juridique Ontario fournira le soutien d'avocats de service aux nouveaux tribunaux établis dans le cadre de l'Initiative de réduction des retards dans le système judiciaire et surveillera les services et les coûts qui en découlent.
- De plus, Aide juridique Ontario travaillera avec les cliniques et d'autres partenaires pour améliorer l'accès à la justice en simplifiant les pratiques administratives et celles des tribunaux lorsque des ressources considérables sont consacrées à l'aide juridique.

## Soutien de la vision stratégique

L'initiative de service intégré TSN entraînera de nombreux changements dans les services d'Aide juridique Ontario. Ce qui suit décrit les engagements clés qui ont été pris pour 2004-2005 afin d'aider le personnel de première ligne et les fournisseurs de services externes d'Aide juridique Ontario à assumer leurs nouveaux rôles :

### Technologie de l'information

- Gérer la mise en œuvre du nouvel environnement TSN et le passage des anciens systèmes de technologie de l'information à celui-ci.

**Finances**

- Gérer la transition vers les nouveaux processus après le déploiement du TSN.
- Continuer à travailler au projet de recouvrement, entre autres :
    - recouvrer les comptes en souffrance assortis d'un privilège,
    - établir les politiques de recouvrement;
    - soutenir les bureaux régionaux en appliquant aux clients un programme de paiement préautorisé assorti d'ententes de paiement mensuel;
    - soutenir les bureaux régionaux en utilisant des systèmes de cartes de débit bancaire pour réduire les rentrées d'argent liquide.

**Ressources humaines**

- Effectuer une révision organisationnelle.
- Offrir des programmes d'orientation et de formation au personnel d'Aide juridique Ontario pour appuyer la mise en œuvre de l'initiative TSN.

**Soutien aux bénévoles d'Aide juridique Ontario**

- Élaborer un programme bénévole de gestion et de soutien s'appuyant sur l'expérience des autres secteurs.
- Valoriser la contribution des bénévoles à la prestation des services et à l'élaboration de politiques par l'entremise d'Aide juridique Ontario.

**Installations et services de soutien**

- Élaborer un énoncé de politique d'accessibilité.

## Mesures du rendement et initiatives visant la qualité

En 2001-2002, Aide juridique Ontario a élaboré un mandat concernant l'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'organisation. Ce mandat a été établi en fonction de mesures prises par des organisations d'aide juridique dans d'autres compétences, par exemple en Angleterre et en Australie, et recommandait une façon d'accorder une attention particulière à la qualité au sein d'Aide juridique Ontario. Le mandat établi était l'esquisse d'un cadre de travail global pour des services et un soutien de qualité. C'est ainsi qu'en 2002 le conseil

d'administration d'Aide juridique Ontario approuvait le cadre de travail proposé et qu'était créé en janvier 2003 le Service d'aide à la qualité.

Le 31 janvier 2003, le conseil a avalisé cette vision de la qualité qui servira de pierre angulaire aux initiatives d'Aide juridique Ontario en matière d'assurance de la qualité :

> *« Aide juridique Ontario se veut un chef de file mondial par ses efforts en vue de garantir et de promouvoir l'excellence dans la prestation aux clients et aux collectivités de services répondant à de hautes normes de qualité. »*

**Point de mire : les clients**

Depuis trois ans déjà que les différents services du bureau provincial évaluent le service à la clientèle et communiquent leurs résultats, le processus s'améliore. Des rapports trimestriels sur les résultats montrent que la plupart des services continuent à atteindre leurs objectifs et souvent les dépassent.

Le SAQ travaille avec les services du bureau provincial pour affiner et adapter leurs mesures et y ajouter, selon le cas, des sondages auprès des clients pour mesurer la qualité.

L'élaboration des mesures du service à la clientèle et la communication des résultats se sont étendues à de nombreux services d'Aide juridique Ontario. Après une série de consultations tenues à l'échelle provinciale, les mesures du service à la clientèle ont été mises en œuvre dans tous les bureaux régionaux d'Aide juridique Ontario le 1er avril 2003. Les bureaux régionaux prennent note et rendent compte de mesures telles que le temps qui s'écoule entre la réception d'une demande dûment remplie et la délivrance d'un certificat ou d'une lettre de refus à un client. Les premiers rapports sont attendus pour la fin de l'exercice financier.

Le SAQ et le Bureau des services aux cliniques travaillent actuellement avec les cliniques juridiques communautaires pour élaborer les mesures du service à la clientèle.

**Mesures des résultats d'Aide juridique Ontario**

Aide juridique Ontario avance d'un cran l'évaluation du rendement en élaborant des mesures qui permettront de noter les résultats dans nos domaines de prestation de services juridiques : le programme de certificats, les avocats de service, les cliniques, les sociétés étudiantes d'aide juridique et les bureaux d'avocats salariés. Nous nous intéresserons particulièrement aux résultats qui montrent qu'Aide juridique Ontario atteint déjà son objectif primaire, qui est de donner aux Ontariens et aux Ontariennes à faible revenu, l'accès à la justice. Ces mesures seront également axées sur la pérennité des programmes, dont le

programme de gestion des certificats et le programme de gestion des causes majeures.

**Droits des clients et sondages auprès de la clientèle**
En 2003-2004, le SAQ élaborera un document d'information sur les droits et les obligations des clients réfugiés; ce document servira à renseigner les clients vulnérables qui, autrement, ne sauraient peut-être pas à quoi s'attendre en termes de qualité des services. Cette initiative est conforme à la décision par laquelle nous nous sommes engagés à mener des sondages auprès des clients pour évaluer notre capacité à satisfaire à leurs besoins. Les sondages, mis au point pour les bureaux régionaux et certains services du bureau provincial, seront effectués cette année.

**Normes de qualité pour les avocats**
Les avocats du secteur privé qui font du travail aux termes de certificats sont d'une importance capitale dans la prestation de services juridiques aux Ontariens et aux Ontariennes à faible revenu. Bien qu'Aide juridique Ontario reconnaisse la contribution inestimable des avocats dévoués de l'aide juridique, nous sommes persuadés que la qualité du service s'améliorera avec l'instauration de normes pour les fournisseurs de services externes, à commencer par les avocats qui représentent les réfugiés et les avocats de service.

**Normes pour les avocats de service**
Entre juin 2002 et juillet 2003, le SAQ a convoqué cinq groupes de concertation régionaux réunissant des avocats de service principaux et des avocats de service afin d'obtenir leur appui pour un certain nombre de projets visant la qualité, notamment des normes pour les fournisseurs de services externes, des sondages auprès des clients, des commentaires sur le rendement et des sondages auprès des avocats de service pour cerner différents problèmes.

**Cliniques et sociétés étudiantes d'aide juridique**
À la fin de 2002, l'ancien Programme d'assurance de la qualité avait assuré des inspections complètes d'une semaine dans les locaux mêmes des 70 cliniques existantes, recommandant de nombreuses améliorations et le suivi de celles-ci. Le Programme d'assurance de la qualité a également élaboré pour les sociétés étudiantes d'aide juridique des critères d'évaluation qu'Aide juridique Ontario applique dans six facultés de droit de l'Ontario, lesquelles ont toutes vu leur société étudiante d'aide juridique faire l'objet d'une vérification détaillée de la qualité au cours de l'exercice 2002-2003.

Compte tenu de l'expérience du réseau des cliniques en matière de qualité et des améliorations recommandées, le SAQ, en 2003-2004, élaborera et pilotera un outil d'auto-évaluation pour les cliniques basé sur les critères utilisés pour les vérifications de la qualité effectuées sur place. En 2004-2005, cet outil sera utilisé

à l'échelle du réseau. Un outil d'auto-évaluation pour les sociétés étudiantes d'aide juridique est déjà inscrit au programme du SAQ.

**Appui de la qualité sur le Web**

Le SAQ a établi sa présence sur le site Web d'Aide juridique Ontario et sur *The Source*, le site intranet d'Aide juridique Ontario réservé à son personnel et à celui des cliniques. Les utilisateurs y ont accès à l'information sur l'avancement des initiatives liées à la qualité et peuvent y télécharger des documents tels que des bulletins sur l'appui de la qualité dans les cliniques et les pratiques exemplaires.

## Obligation de rendre des comptes

Aide juridique Ontario rend compte au public et au gouvernement de l'utilisation qu'elle fait des deniers publics.

L'indépendance d'Aide juridique Ontario est proportionnelle à notre capacité à démontrer de manière concluante que nous nous acquittons de notre mandat, qui consiste à assurer que les Ontariens et les Ontariennes à faible revenu reçoivent des services d'aide juridique adéquats et de grande qualité. L'autre part de l'équation est de veiller à ce que les ressources publiques soient utilisées de manière appropriée et efficace. La population ontarienne s'attend à ce qu'Aide juridique Ontario fournisse des services d'aide juridique accessibles, novateurs, économiques et de bonne qualité dans l'ensemble de la province – et Aide juridique Ontario y est d'ailleurs tenue par la loi.

Aide juridique Ontario estime de son devoir de rendre des comptes à trois entités importantes : le gouvernement provincial, les intervenants communautaires et le public. Elle rend compte de ses services, de ses finances et de la gestion du régime d'aide juridique ontarien auprès de chacun de ces groupes.

L'obligation d'Aide juridique Ontario de rendre des comptes débute avec la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. Cette loi établit la mission d'Aide juridique Ontario, son mandat et un cadre de travail pour ses activités de planification et son processus budgétaire, ainsi qu'une superstructure de sa responsabilité envers le gouvernement provincial. Aide juridique Ontario dépose régulièrement des rapports sur un vaste éventail de questions financières.

Aide juridique Ontario est tenue par la loi de conclure avec le Procureur général un protocole d'entente qui précise sa responsabilité en tant qu'organisme public.

Un important complément de procédures, de politiques, d'outils et d'autres rapports accompagne la Loi et le protocole d'entente.

Le vérificateur provincial et des évaluations permanentes de nos principaux programmes renforcent également la responsabilité d'Aide juridique Ontario, notamment dans le cadre d'inspections indépendantes effectuées à intervalles réguliers.

**Évaluations indépendantes – Vérificateur provincial**
La Loi désigne le vérificateur provincial, vérificateur d'Aide juridique Ontario.

Au cours des deux années qui ont suivi la vérification de l'optimisation des ressources effectuée en 2001 par le vérificateur provincial, Aide juridique Ontario a lancé une série d'initiatives visant l'application des recommandations que celui-ci avait formulées. Au nombre des principales initiatives menées à bien au cours de cette période, citons :

- l'élaboration d'une stratégie globale d'évaluation des besoins;
- la création d'une unité spéciale d'analyse des activités;
- l'examen complet du programme de gestion des causes majeures;
- le perfectionnement du programme de gestion des certificats, entre autres des directives cibles pour la délivrance des certificats;
- l'initiative de service intégré TSN;
- l'élaboration de nombreux modèles nouveaux de prestation des services;
- la mise à jour du manuel et des procédures de détermination de l'admissibilité à l'aide juridique;
- le remaniement et l'amélioration du système des comptes débiteurs et du processus de recouvrement;
- l'élaboration d'indicateurs et de normes de rendement.

Conformément à la pratique établie, le vérificateur provincial a effectué un examen de suivi auprès d'Aide juridique Ontario en 2003 afin d'évaluer la progression des démarches visant l'application de ses recommandations. En 2003, le vérificateur provincial a déclaré que des mesures avaient été prises pour mettre en œuvre la majorité de ses recommandations et que l'application des autres recommandations était en bonne voie.

**Examen des programmes**
Le gouvernement provincial effectue à présent une évaluation quadriennale des programmes et services gouvernementaux. Ces évaluations sont conformes aux directives du Secrétariat du Conseil de gestion.

Dans le cadre de ce projet, les programmes d'Aide juridique Ontario sont et resteront l'objet d'une série d'inspections régulières. La première évaluation d'Aide juridique Ontario, effectuée en 2002, portait sur ses services. Les évaluations prévues en 2003 concerneront les services aux clients et celles de 2004, les services aux cliniques.

**Responsabilité envers la collectivité**
Aide juridique Ontario et ses cliniques sont des partenaires clés dans la collectivité et à chaque échelon du système de justice provincial de l'Ontario. Aide juridique Ontario rend des comptes également aux intervenants communautaires en ce qui concerne les services, les finances et la gestion du régime d'aide juridique de l'Ontario.

**Comités consultatifs**
Le conseil a récemment revigoré ses six premiers comités consultatifs et ajouté un comité de services aux Autochtones ainsi qu'un comité de services en français. Ces comités assurent à présent une plus forte et une plus vaste représentation des fournisseurs de services communautaires. Une centaine d'avocats, de représentants d'organismes communautaires et de clients siègent à ces comités.

**Comités régionaux**
Aide juridique Ontario a un comité régional local pour chacun de ses 50 secteurs de services locaux. Environ 700 avocats et représentants communautaires siègent à ces comités dans l'ensemble de l'Ontario.

**Cliniques juridiques communautaires**
Les cliniques communautaires ont un conseil qui représente la collectivité qu'elles servent et qui détermine leurs priorités et les services qu'elles offrent. Près de 800 personnes siègent aux conseils d'administration des cliniques juridiques communautaires.

## Pressions financières

Aide juridique Ontario fonctionne avec à peu près le même financement de base provincial depuis 1999-2000. Elle a reçu 230 millions de dollars au cours de l'exercice 2000 et 227 millions de dollars pour les exercices 2001 et 2002. Le même niveau de financement a été reconduit pour 2003. Il n'y a eu aucune augmentation du financement provincial depuis avril 1999. Aussi Aide juridique Ontario a-t-elle absorbé des dépenses de fonctionnement, l'inflation et d'autres pressions atteignant au total plus de 26,8 millions de dollars à même le financement que lui verse actuellement le ministère. Ceci représente 12 pour cent du financement provincial de 227 millions de dollars reçu annuellement ou 2,4 pour cent par an.

Aide juridique Ontario a également géré d'importantes augmentations de la demande en services juridiques sans, pour autant, que son financement ne soit majoré. Aide juridique Ontario a absorbé ces pressions par le passé. Cependant, elle n'a plus la flexibilité nécessaire pour continuer à le faire.

**Financement pluriannuel avec majoration annuelle de cinq pour cent**

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* et le protocole d'entente conclu avec le gouvernement provincial reconnaissent qu'Aide juridique Ontario a besoin d'un financement pluriannuel pour planifier et budgétiser ses services correctement. Aide juridique Ontario a besoin d'un budget stable et prévisible pendant trois ans au moins, car les services d'aide juridique qui se répercutent le plus lourdement sur ses finances, c'est-à-dire les certificats, ont un cycle de vie de trois ans. Le financement pluriannuel permet à Aide juridique Ontario de bien planifier ce cycle, mais un financement fixe d'un an crée une incertitude financière qui mine sa capacité à planifier les deuxième et troisième années du cycle.

Le financement pluriannuel s'est montré efficace pour Aide juridique Ontario par le passé. Lors de l'institution d'Aide juridique Ontario, la province s'est engagée à lui verser un financement triennal. Cet engagement a procuré à Aide juridique Ontario la stabilité financière dont elle avait besoin pour s'attaquer à son programme audacieux de réforme de l'aide juridique et pour gérer elle-même le budget de l'aide juridique.

Communiquez avec nous :

Aide juridique Ontario
375, avenue University, bureau 404
Toronto, ON M5G 2G1
416 979-1446 Sans frais : 1 800 668-8258
Télécopieur : 416 979-8669
Adresse électronique : info@lao.on.ca
Site Web : www.legalaid.on.ca

*This document is available in English.*

*Aide juridique Ontario reçoit un appui financier du gouvernement de l'Ontario.*